

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.01.03 «Экономика»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>«Освоение новых технологий и конкурентоспособность предприятия</b>

УДК **658:005.332.4**

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Пашкевич Е.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Павлова И.А.	канд. экон. наук		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	Канд. филос. наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	Док.экон.наук		

## Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

### 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного

	профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и

	методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
Профиль 1 «Учет, анализ и аудит»	
P10	Уметь своевременно реагировать на требования вышестоящих и законодательных органов по изменению учета и отчетности, совершенствовать систему организации бухгалтерского учета и аудита на предприятии
P11	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области учетной, налоговой и аудиторской политики
P12	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов бухгалтерского учета и анализа на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
Профиль 2 «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.01.03 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>Д-ЗБББ1</b>	<b>Пашкевич Е.А.</b>

Тема работы:

**Освоение новых технологий и конкурентоспособность предприятия**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	27-30/с от 27.01.21
---------------------------------------------	---------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	21.06.2021г.
------------------------------------------	--------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект исследования - деятельность предприятия ООО «УПТО-ТГС». Предмет исследования - освоение новых технологий и конкурентоспособность предприятия ООО «УПТО-ТГС» Цель исследования - разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС».
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Раскрытие теоретических основ освоения новых технологий и конкурентоспособности предприятия. Проведение оценки конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС». Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы-15 шт, рисунки – 19 шт
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	

(с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Корпоративная социальная ответственность	Черепанова Н.В. к.ф.н. доцент ШИП
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>На русском языке</b>	
Введение 1. Теоретические основы освоения новых технологий и конкурентоспособности предприятия 2. Оценка конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС» 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС» 4. Корпоративная социальная ответственность Заключение	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Павлова И.А.	канд. экон. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Пашкевич Е.А.		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 66 страниц, 19 рисунков, 18 таблиц, 46 использованных источников.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, факторы, анализ, предприятие, стратегия, конкурентный профиль.

Объектом исследования является ООО «УПТО-ТГС».

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС».

В процессе исследования проводилась оценка конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС» и стратегический анализ, влияющий на конкурентоспособность предприятия.

В результате исследования были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС», а также приведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Степень внедрения: ООО «УПТО-ТГС» сформулированы мероприятия направленные на совершенствование конкурентоспособности предприятия.

В будущем планируется продолжить изучение конкурентоспособности предприятия согласно действующим рекомендованным нормативным правилам и современным стратегическим анализом факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

## Оглавление

Введение .....	9
1 Теоретические основы освоения новых технологий и конкурентоспособности предприятия.....	12
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия .....	12
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки .....	20
2 Оценка конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС» .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «УПТО-ТГС».....	29
2.2 Стратегический анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность ООО «УПТО-ТГС» .....	34
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС» .....	43
3.1 Мероприятия направленные на совершенствование конкурентоспособности предприятия.....	43
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий....	50
4 Корпоративная социальная ответственность.....	55
Заключение .....	53
Список использованных источников .....	63



## **Введение**

Актуальность выпускной квалификационной работы подтверждается уровнем социально-экономического развития России и возрастающей конкуренцией на рынке товаров и услуг. С одной стороны, она способствует более эффективному использованию имеющихся материальных, финансовых и людских ресурсов предприятий, более полному удовлетворению потребностей, а с другой – вынуждает субъектов конкурентных отношений испытывать колоссальное давление со стороны более успешных бизнес-единиц рынка.

Вместе с тем, конкуренция - это фундамент для развития успешного бизнеса, основа формирования и проявления конкурентоспособности как товара или услуги, так и фирмы, его производящей. Поэтому создание успешного, конкурентоспособного предприятия является в такой ситуации значимой и актуальной проблемой для менеджмента, требующей для ее решения специальных знаний и умений ведения бизнеса в таких условиях. Прежде всего, необходимо обладать способностью анализировать рыночную ситуацию и оценивать свои возможности, свои резервы.

Необходимость выявления резервов конкурентоспособности предприятия обусловлена рядом причин: во-первых, конкурентоспособность – показатель динамичный, зависящий от рыночной ситуации.

Поэтому стратегические цели фирмы и ее задачи должны быть всегда соотнесены с ситуацией на рынке и своими возможностями; во-вторых, находясь в рыночной конкурентной среде, необходимо постоянно оценивать свои конкурентные позиции и сравнивать их с позициями реальных конкурентов; в-третьих, интеграция предприятия в мировое разделение труда возможна лишь при определенном уровне конкурентоспособности.

Все вышесказанное стимулирует каждое предприятие оценивать уровень своей конкурентоспособности, искать резервы ее повышения и выявлять более результативные схемы менеджмента. Это обосновывает выбор темы исследования и ее актуальность.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС».

Поставленная цель требует поэтапного решения следующих задач:

- 1) Раскрыть теоретические основы освоения новых технологий и конкурентоспособности предприятия.
- 2) Провести оценку конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС».
- 3) Предложить мероприятия направленные на совершенствование конкурентоспособности предприятия и оценить их экономическую эффективность. Объектом исследования является деятельность ООО «УПТО-ТГС».

Предметом исследования является освоение новых технологий и конкурентоспособность предприятия.

Степень разработанности темы исследования. Разработкой теоретических и методологических аспектов конкурентоспособности предприятия внесли отечественные и зарубежные ученые, такие как Л. В. Балабанова, Ю. Б. Иванов, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, И. А. Поддубный, М. Портер и другие.

Структура и объем работы. Логика исследования определила структуру всей выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, 3 – х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников, без приложений. Объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста.

Во введении отражается актуальность работы, степень разработанности проблемы, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе раскрыты теоретические основы: понятие, сущность и значение конкурентоспособности, а также факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки.

Во второй главе дана организационно - экономическая характеристика ООО «УПТО-ТГС», проведен стратегический анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность ООО «УПТО-ТГС».

В третьей главе предложены мероприятия направленные на совершенствование конкурентоспособности предприятия, а также дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

# **1 Теоретические основы освоения новых технологий и конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность любого предприятия в рыночных условиях ведения бизнеса является интегральным показателем эффективности его деятельности. Базовым нормативным законом для определения особенностей конкуренции является Федеральный закон «О защите конкуренции».

Надо сказать, что в научной и учебной литературе нет единого мнения и единого определения понятия «конкурентоспособность». Исследователи, занимающиеся проблемой конкурентоспособности, трактуют это понятия исходя из своих исходных позиций.

Например, Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. [28] считают, что категорию «конкурентоспособность» следует рассматривать как механизм реализации краеугольной концепции экономической теории, согласно которой конкуренция способствует развитию и экономии ресурсов предприятия.

В работах Е. В. Фокина [43] категория конкурентоспособности рассматривается с позиции классических подходов Е.Е. Румянцевой и Дж. Стиглера как «борьба конкурентов за относительные преимущества».

По мнению А. В. Куликова, изучавших подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособности», это обладание набором определенных свойста, «создающих преимущества в экономическом соревновании на кнкурентных рынках» [20].

Однако надо заметить, что все многообразие трактовок не находится в противоречии общему смыслу этого важного показателя деятельности фирмы. На наш взгляд, существующие определения конкурентоспособности невозможно объединить каким-то одним, да этого и не нужно делать. Все они дополняют друг друга, и благодаря этому сама суть этого понятия становится более понятной и доступной для понимания любому бизнесмену, независимо от того, какой сферой

деятельности он занимается. Отметим, что под конкурентоспособностью в современной экономике понимается способность хозяйствующего субъекта «соревноваться» с аналогичными бизнес-структурами на конкретном рынке, используя имеющиеся преимущества для достижения поставленных целей, считают многие представители Гайдаровского форума [44].

Сегодня к таким преимуществам можно отнести использование нововведений, инициированных цифровыми трансфертами, наличие и применение высокотехнологичных производств в процессе изготовления продукции, высококвалифицированные кадры, имеющие высокий индекс цифровой грамотности, цифровые технологии [28].

Основные принципы конкуренции впервые были изложены в трудах А.Смита, которые в дальнейшем нашли продолжение и развитие в работах Д. Риккардо, Ф. Эджоурта, Э. Чемберлина, Г. Л. Азоева, А. Ю. Юданова и других ученых.

Современные изыскания зарубежных ученых таких как И. Ансофф, М. Блауг, А. Маршал, М. Портер, Дж. Стиглер, А. Стрикленд, Р. Уотерман, а также множества российских исследователей, среди которых труды Б.С. Авдашева, Н.В. Еремеевой, И.М. Лифиц, П. С. Завьялова, Р. А. Фатхутдинова, Н.С. Яшина исследовали проблемы формирования конкурентных преимуществ и обеспечения конкурентоспособности российских предприятий.

Рассмотрим некоторые подходы и определения конкурентоспособности современных авторов. Следует отметить, что наиболее изучена конкурентоспособность товаров. При этом большинство авторов считают, что определяющим показателем ее является качество товара. Можно отметить одну из первых работ, в которой подробно рассматриваются вопросы «конкурентоспособности товара» с позиций «востребованности потребителями». Это учебник А. Л. Глухова [12]. В работе авторами выделяются следующие особенности:

– автор отмечает идентичность экономических категорий «качество» и «конкурентоспособность», считая, что возможность рассуждать о

«конкурентных» преимуществах проявляется при сопоставлении показателей качества выпускаемой продукции с аналогом;

– автор конкретизирует отличие «качества товара» от «конкурентоспособности товара», акцентируя необходимость учета только тех характеристик продукции, которые «соответствуют» запросам потребителей.

Многие российские ученые действительно предлагают рассматривать конкурентоспособность с позиции соответствия характеристик товара потребностям покупателя. Если товар пользуется спросом у потребителя, значит его потребительские свойства соответствуют запрашиваемым потребностям и такой товар обладает конкурентными преимуществами.

Отметим, что сегодня наибольшую известность приобрел подход к определению конкурентоспособности продукции, сформированный на диагностике качественных характеристик товара и их сравнении со стоимостными характеристиками.

Н.В. Еремеева также исследует конкурентоспособность товара. В отличие от других авторов она рассматривает ее (конкурентоспособность) с позиции требований ГОСТ Р 51.303-2013 «Торговля. Термины и определения» и подходит к оценке конкурентоспособности «с точки зрения мотивации потребителей».

Известный ученый И.М. Лифиц предлагает изучение этого явления сделать с помощью «лучевой» модели конкуренции, где можно отразить субъекты хозяйственной деятельности, изготавливающие конкурентоспособную продукцию и определить конкурентную силу их взаимодействия между собой [25]. Это очень актуальный подход в условиях цифровой экономики, позволяющий выявить зоны конкуренции и проанализировать их влияние на формирование рыночных условий реализации продукции.

Конкуренцию, исходя из выводов И.М. Лифшица и работы Б.К. Кумпилова можно представить, как совокупность векторов, из которых формируется анализируемая зона конкуренции. И.М. Лифшиц фокусирует внимание на необходимости сравнения в процессе постоянного взаимодействия множества векторов «соперничества» и множество векторов «удовлетворения потребности».

Аналогично этим выводам, Б.К. Кумпилов отражает изменение зоны конкуренции в процессе возникновения взаимосвязи «субъект» - «объект», связывая потребительскую стоимость товара с числом производителей товаров - аналогов.

Многие государственные деятели, да и некоторые ученые, еще не в полной мере оценивают влияние факторов конкуренции и конкурентоспособности на эффективность ведения бизнеса. По мнению профессора Е. Ясина, общая картина может быть выражена следующим образом, рисунок 1.

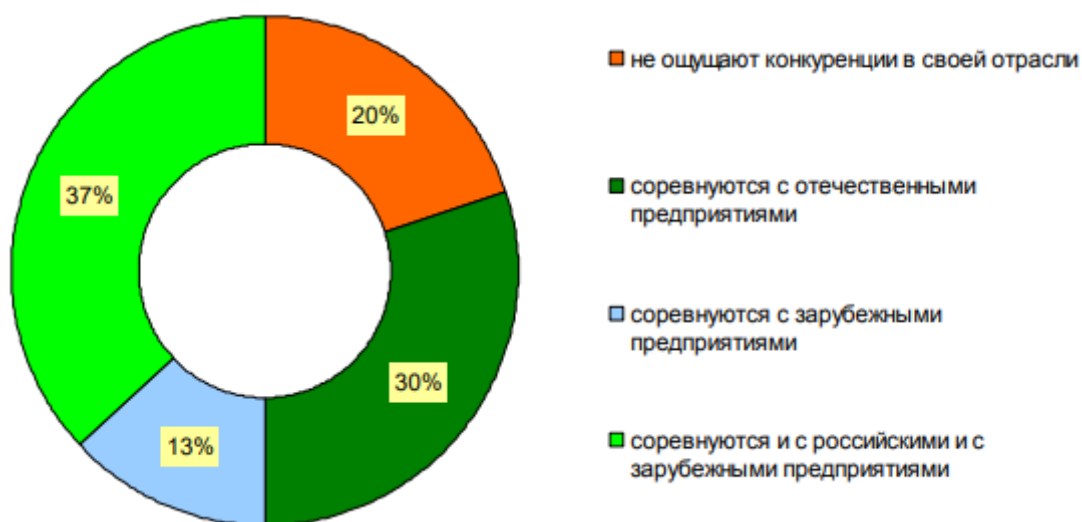


Рисунок 1 - Оценка факторов конкурентоспособности предприятиями страны

Обоснованный интерес к понятию конкурентоспособность продукции инициирует появление разных точек зрения в работах исследователей. Например, в работах [16, 18, 35, 37, 39] авторы не считают по отношению к конкурентоспособности качество подчиненной категорией. Наоборот, конкурентоспособность ими рассматривается в виде комплексного показателя качества. Продолжая анализировать понятие «конкурентоспособность» применительно к организациям и предприятиям, можно заметить, что, в первую очередь, с этим понятием связывается эффективность функционирования хозяйствующих субъектов в условиях нестабильности на рынке.

Сама же дефиниция «эффективность функционирования» [33] определяется многими показателями, например, долей занимаемого рынка, ценой и качеством товара или услуги, затратами и т.д.

Это видно из множества проанализированных работ [12, 14, 15, 18, 20], в которых конкурентоспособность бизнес-структуры оценивается как «способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка».

Анализ теоретических основ развития инструментов стратегического управления и учета в изучаемой теоретической базе [27, 28, 38] показал следующую взаимосвязь между инструментами стратегического менеджмента, анализа и учета, а также возможной интерпретацией стратегической карты компании.

Алгоритм внедрения ССП показан на рисунке 2. Алгоритм состоит из 7 шагов. Для его реализации необходима первоначальная подготовка персонала предприятия к его внедрению.

Базовыми инструментами стратегического бюджетирования являются стратегический анализ, информационные технологии. Стратегические решения, учет стратегических затрат [45]. Как видно из рисунка 2, система целевых сбалансированных показателей является фундаментом стратегического бюджетирования.

Модель стратегической карты компании, содержит четыре, наиболее значимые направления ее развития: финансы, проекты и клиенты, процессы и технологии, человеческий капитал и организационное развитие. Стратегическая карта представляет собой рисунок, в котором отражены стратегические цели и причинно-следственные связи между ними. В ней (стратегическая карта) стрелками отображены причинно-следственные связи, которые позволяют судить о том, насколько нижние цели и задачи обеспечивают решение вышестоящих целей и задач. Выявление причинно-следственных связей начинается с установки стратегических перспектив развития. Это определяет последовательность переходов от одного уровня к другому.



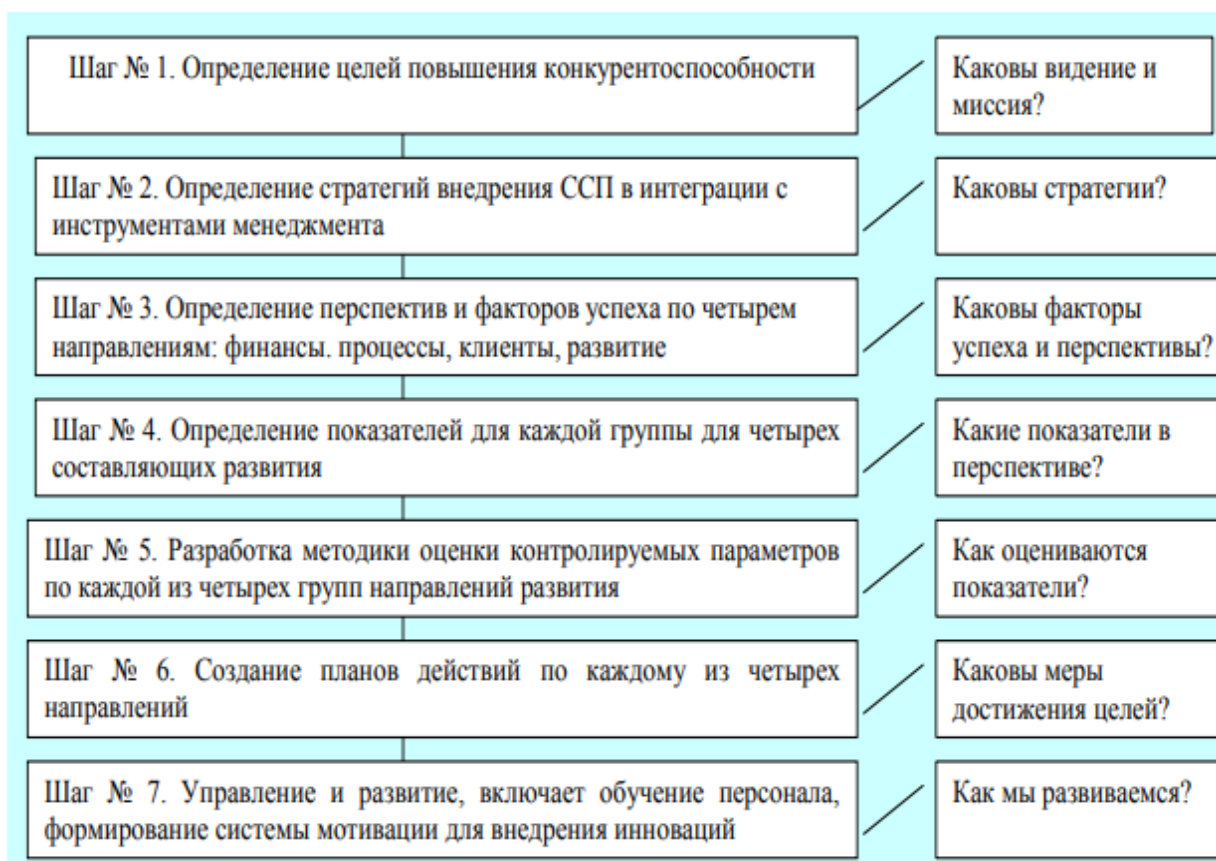


Рисунок 2 - Алгоритм внедрения ССП на предприятии

Проблемы внедрения, состоят в следующем: необходимо «формирование навыков персонала по разработке целевых показателей» и «ключевых индикаторов эффективности». Также, проблемой является разработка «системы мотивации сотрудников» к внедрению инструмента ССП.

Недостатком стратегического управленческого учета, способствующим возникновению проблем внедрения инструментов ССП на предприятиях, является отсутствие сбалансированности целевых показателей разных уровней экономического управления.

Многие компании зачастую не имеют регулярного менеджмента и полной и достоверной информации, которая необходима для принятия эффективных управленческих решений по всем направлениям деятельности, а несовершенные бизнес-процессы и другие проблемы, например, «низкий уровень оперативного

управления» не позволяет в полной мере использовать рассматриваемый инструмент реализации стратегических целей, как ССП.

Работники, вовлеченные в разработку ССП, должны быть мотивированы к изучению новых механизмов управления и интеграции финансовых и нефинансовых механизмов.

Для внедрения этих инструментов, необходимо формирование у персонала «устойчивых знаний» и навыков построения «целевых индикаторов».



Рисунок 3 - Механизм реализации системы мониторинга показателей ССП на основе принципа «двойной петли» и цифровых технологий

Сбалансированная система показателей за счет системного мониторинга выполняет функцию связующего звена между операционным контролем, процессом стратегического обучения и контролем процесса управления стратегией внедрения ССП. Акцент менеджмента, смещается с обсуждения текущих вопросов в сторону управления стратегией повышения конкурентных

преимуществ предприятия. Проверка, изучение и адаптация: менеджеры с помощью информации, полученной по обратной связи (цифровой контроллер) сбалансированной системы показателей, могут анализировать ход реализации стратегии и влиять на него по мере возникающей ситуации.

Особенность заключается не простом объединении всех вокруг общего плана или стратегии, а в постоянном мониторинге стратегии на соответствие ее изменяющейся внешней среды и своих возможностей. Все это позволяет сделать вывод о необходимости тщательного изучения связей оперативного и стратегического планирования с использованием методов контролинга при организации процессов внедрения такого инструмента как ССП.

Анализ изученных источников показал, что для изучения такого инструмента стратегического планирования как система сбалансированных показателей, требуется довольно много времени и набор универсальных знаний в области планирования, анализа, учета и контролинга.

Необходимо владеть навыками системного и процессного подходов, знать основы бюджетирования, иметь навыки анализа внешней и внутренней среды, уметь выделять причинно-следственные связи между контролируемыми параметрами.

При внедрении системы сбалансированных показателей в стратегический управленческий учет предприятия должны быть определены показатели по каждому направлению развития бизнес-структуры, позволяющие судить о ее успешном или неуспешном созревании.

На основе этих данных руководители предприятия будут иметь четкое представление о том, как функционирует бизнес-структура под их руководством, и, могут ли они принимать своевременные управленческие решения, направленные на изменение ситуации.

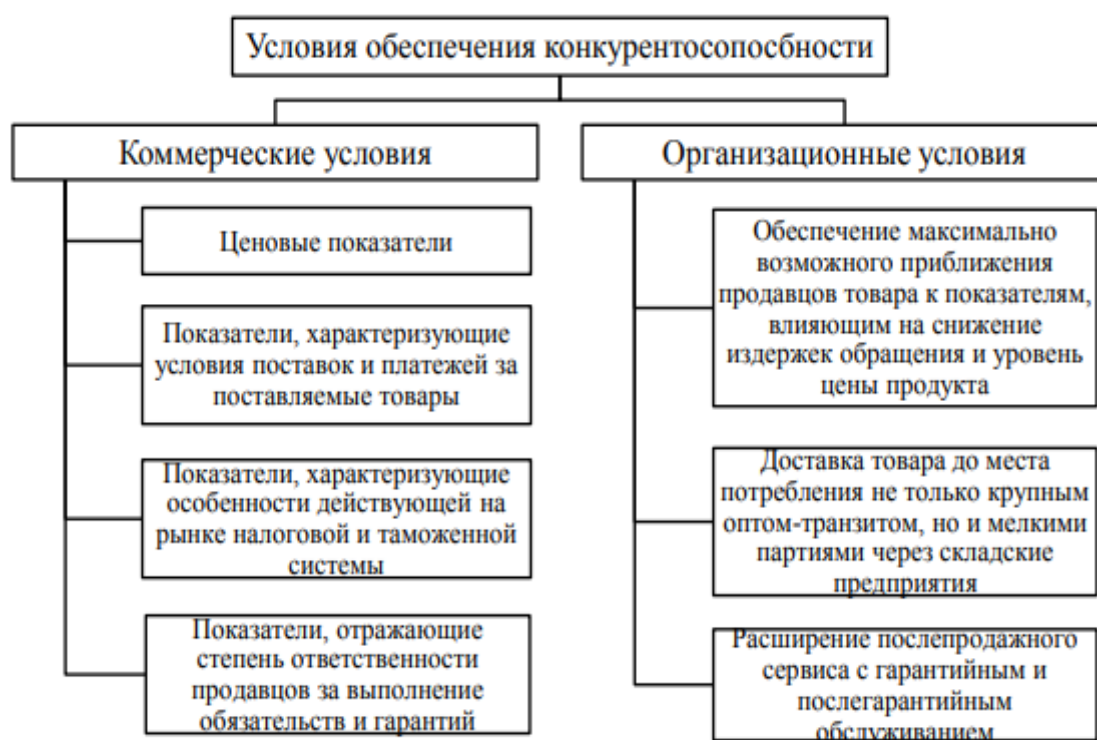
Таким образом, высокая конкурентоспособность предприятия является, по сути, гарантом успешного ведения бизнеса, получения высокой прибыли в рыночных условиях. Поэтому любое предприятие с целью сохранения своих конкурентных позиций постоянно должно вести работу, направленную на поиск

новых инструментов менеджмента, позволяющих эффективно работать предприятию на долгосрочную перспективу. В связи с этим перед любой организацией всегда встает проблема поиска таких средств и методов, которые могли бы предоставить предприятию возможность формирования новых конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки**

Конкурентоспособность предприятия, экономическая сущность которой состоит в способности предприятия производить и реализовывать свою продукцию, конкурентоспособность которой обеспечивается эффективностью производства. Для повышения эффективности производства необходимо совершенствовать технологический процесс, повышать качество выпускаемой продукции, тем самым повышать лояльность потребителей продукции, иметь квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

Условия обеспечения конкурентоспособности представлены на рисунке 4.



#### Рисунок 4 - Условия обеспечения конкурентоспособности

Характеристика уровней конкурентоспособности представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика уровней конкурентоспособности

Уровень экономического управления	Объект оценки конкурентоспособности	Оцениваемые показатели (фрагмент)
Микро	Предприятие	Положительная тенденция роста доли рынка в процессе сбыта производимой продукции
Мезо	Отрасль	Внутренний потенциал бизнес-структуры и возможность быстрой адаптации к запросам внешней среды
Макро	Хозяйство	Конкурентоспособность промышленности и отраслей хозяйства в целом

Из таблицы видно, что для каждого уровня экономического управления требуется оценка определенного набора показателей. Также, можно отметить важность изучения особенностей каждого из уровней экономического управления, представленного в таблице в соответствии с уровнем конкурентоспособности.

Например, для оценки «товарного уровня конкурентоспособности», естественно, что будет оцениваться качество товара по его характеристикам.

Предприятие в современных условиях цифровой экономики рассматривается как бизнес-структура, подчиняющаяся своим законам развития. Анализ табличных данных показывает, что многие из факторов в современных условиях развития цифровой экономики приобретают совершенно другой смысл и требуют для формирования управленческих решений новаторских подходов, учитывающих цифровые трансферты.

Обобщая существующие точки зрения по анализируемым тенденциям трактовки конкурентоспособности бизнес-структуры в условиях нестабильной внешней среды, что свойством «конкурентоспособность» сегодня обладают лишь те хозяйствующие субъекты, которые умеют быстро адаптироваться под внешние запросы, используют инструменты современного менеджмента, например, менеджмента качества и могут предоставлять потребителю те товары, которые соответствуют их запросам.

Анализ публикация в сфере оценке вопросов конкурентоспособности отрасли или корпоративных структур, то им в научной литературе значительно меньше уделено внимания. Это, по-видимому, связано с тем, что конкурентоспособные предприятия отрасли и обеспечивают ее конкурентоспособность.

С этим трудно не согласиться, но можно сконцентрировать внимание на том, что каждая отрасль имеет свои специфические характеристики, которые оказывают влияние на ее конкурентоспособность. Поэтому и следует их рассматривать в первую очередь.

Опираясь на выводы М. Портера, можно сказать о том, что конкурентоспособность отрасли определяется ее конкурентными преимуществами и выражается внутренним потенциалом отрасли выпускать на рынках «продукцию высокого качества» в оптимальные сроки с «минимальными издержками Производства».

Базовые варианты типовых стратегий по М. Портеру представлены на рисунке 5.

		Способ конкуренции	
		Затраты	Уникальность в восприятии клиента
Сфера конкуренции	Весь рынок	Ценовой лидер	Дифференцирование
	Ниша	Фокус на затратах	Фокус на дифференциации

Рисунок 5 - Базовые варианты типовых стратегий по М. Портеру

Взяв в дальнейшем за основу аргументы, полученные М. Портером в результате анализа дефиниции «конкурентоспособность», необходимо придерживаться следующих признаков, раскрывающих сущность данной категории [19]:

1) Категория «конкурентность» всегда проявляется в условиях возникновения и развития рыночных отношений.

2) Категория «конкурентоспособность» обладая таким свойством, как «универсальность» распространяется в равной мере и на субъект, и на объект рыночных отношений.

3) Многоуровневый подход экономического управления к формированию конкурентоспособности (микро-, мезо-, макроуровень), предопределяет определенный комплекс ключевых характеристик, определяющих его конкурентные преимущества каждого уровня экономического управления.

4) Конкурентоспособность «субъектов хозяйствования» в условиях «нестабильного и развивающегося рынка» также постоянно находится в динамичном и неустойчивом состоянии.

5) Конкурентоспособность продукции обладает свойством относительности: одна и та же продукция на разных рынках обладает разным уровнем «конкурентных преимуществ».

6) Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность выпускаемой им продукции связан с взаимно-однозначным соответствием так как

производственная бизнес-структура является опосредованным носителем конкурентоспособности через свои товары и услуги.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в рыночных условиях любой хозяйствующий субъект должен решать двойственную задачу: стремиться, используя свой потенциал, улучшать результаты хозяйственной деятельности; пытаться обеспечить максимальное удовлетворение требований рынка. Это возможно осуществить в разрезе управления: потенциальными возможностями внутренней среды предприятия; степенью удовлетворения требований рынка за счет внутреннего потенциала работников; достигнутыми результатами хозяйственной деятельности бизнес-структуры.

Конкурентная стратегия - это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Конкурентные стратегии представлены на рисунке 6.

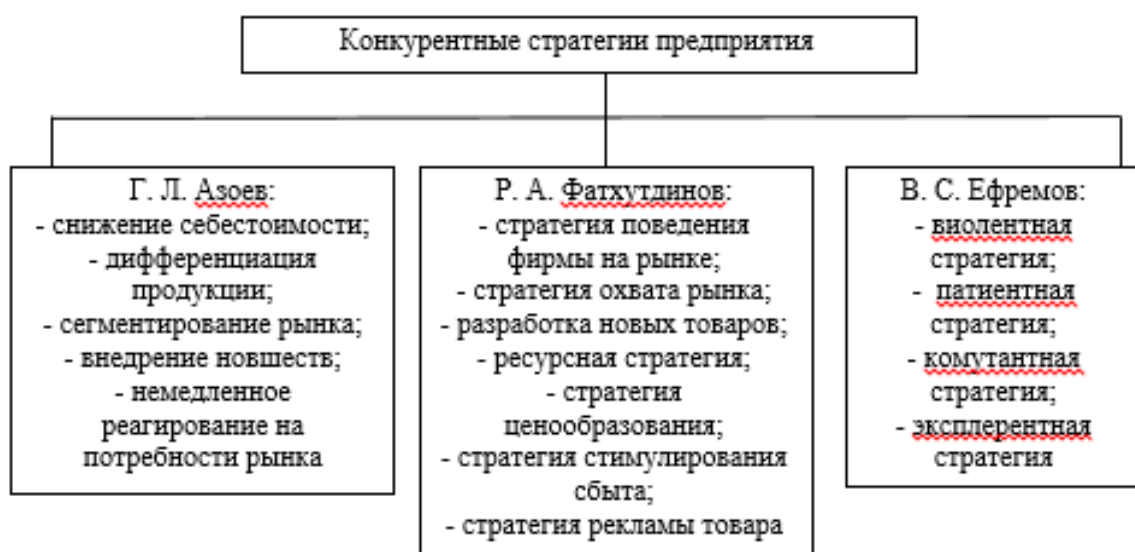


Рисунок 6 - Конкурентные стратегии

Для того чтобы конкурентная борьба велась целенаправленно, необходимо сделать конкурентную стратегию, составить план ее осуществления и проанализировать итоги выполнения данного плана.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 7.





Рисунок 7 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Основные факторы, которые целесообразно, учитывать в SWOT-анализе, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости(W)
Четко проявляемая компетенция	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков

Такие факторы можно выявить при проведении конкурентного анализа. Ключевым факторам рыночного успеха» относит: «финансовое положение предприятия, развитость базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них, наличие передовой технологии, обеспеченность высококвалифицированными кадрами» [42].

Таким образом, проанализировав многочисленные подходы комплексного конкурентного изучения, был сделан вывод о необходимости выявления сильных и слабых сторон как в деятельности своего предприятия, так и в

профессиональной сфере конкурентов. Это поможет выявить собственный потенциал и преимущества в условиях рынка и увидеть слабые места конкурента.

Осуществляя свою деятельность, предприятия сталкиваются с определенными проблемами и задачами, анализ которых позволяет, выявить ключевые индикаторы конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия в рыночном окружении.

Перечислим наиболее важные задачи.

Во-первых, это обеспечение платежеспособности. Грамотные менеджеры, управляя функционирование предприятия применяют глубокие исследования рынка, проводя такие маркетинговые мероприятия, как: анализа рынка и ценовой политики, методов продвижения продукции, оценку рисков.

Во-вторых - управление изменениями за счет стратегического планирования и адаптации стратегии развития к условиям внешней среды.

Систематическое изучение современных трендов изменения внешней среды стимулирует инициирование корректирующих воздействий на реализуемую стратегию и уточнение бизнес-планов.

В-третьих, это адаптивность существующей системы управления, за счет достижения соответствия организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления заявленным целям функционирования [37].

Необходимость оценки конкурентоспособности предприятия обусловлена рядом причин, перечислим их:

Выработанная стратегия конкурентной борьбы должна быть адаптирована под все этапы жизненного цикла производства продукции.

Следует учитывать влияние пяти сил конкуренции, осознавая, что наибольшее давление ощущается на «центральный ринге» конкурентной среды, и это должно стимулировать потребность постоянного контроллинга конкурентных позиций.

Анализ используемых в выпускной квалификационной работе источников, показал, что при существующем множестве подходов к оценке

конкурентоспособности предприятия, единой методики или стандарта по ее расчетам, не существует.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает выбор базовых объектов для сравнения. Параметрами соизмеримости могут выступать: характеристики выпускаемой продукции; сегменты рынка, принимающие выпускаемую продукцию; фазы жизненного цикла продукции.

Для повышения своих конкурентных преимуществ следует оценивать эффективность функционирования в условиях рынка совокупностью факторов: потенциальными возможностями предприятия; степенью удовлетворенности запросов внешней среды; результатами хозяйственной деятельности бизнес-структуры и тенденциями развития.

## **2 Оценка конкурентоспособности в ООО «УПТО-ТГС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «УПТО-ТГС»**

ООО «УПТО-ТГС» ведет деятельность по приемке, хранению, перевозке на нефтяные и газовые месторождения Томской области. Имея значительный опыт и знания в сфере оказания экспедиционных услуг, Общество обладает отработанной годами и проверенной временем системой производства, высоким кадровым потенциалом и прочими ресурсами необходимыми для выполнения сложных и важных задач, стоящих перед субъектами хозяйственной деятельности занятых в добыче углеродосодержащего сырья (нефти, газа).

Основной деятельностью общества является деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам. Предприятие имеет возможность перевозить тяжеловесные и крупногабаритные груза в большом объеме на дальние расстояния, как по Томской области, так и по России.

Общество является коммерческой организацией, главной целью которого является максимальное извлечение прибыли и достижение положительных финансовых результатов.

Общество вправе заниматься любой не запрещенной хозяйственной и производственной деятельностью. Виды деятельности, подлежащие лицензированию или требующие специальных разрешений, осуществляются Обществом только после получения таких лицензий и разрешений. Общество вправе раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников общества.

Структура ООО «УПТО-ТГС» включает в себя данные основные процессы: организация процесса перевозки, погрузочно-разгрузочные работы, ответственное

хранение на складе и перевозка грузов. Организационная структура ООО «УПТО-ТГС» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 - Организационная структура ООО «УПТО-ТГС»

В таблице 3 проанализированы результаты функционирования ООО «УПТО-ТГС» за период 2018-2020 гг.

Таблица 3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «УПТО-ТГС» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Изменение			
				Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2019 от 2018	2020 от 2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	3257	2905	1766	-662	-1139	-10,8	-39,2

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Себестоимость оказываемых, услуг, тыс. руб.	2713	2426	1498	-287	-928	-10,6	-38,3
Валовая прибыль от оказания услуг, тыс. руб.	544	479	268	-65	-211	-11,9	-44
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7	12	3	5	-9	71,4	-99,9
Управленческие расходы, тыс. руб.	106	87	83	-19	-1	-17,9	-4,6
Прибыль (убыток) от оказания услуг, тыс. руб.	431	379	182	-52	-197	-12,1	-51,2
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	304	216	52	-88	-164	-29	-76
основные фонды, тыс. руб.	525	543	564	18	21	3,4	3,9
Оборотные активы, тыс. руб.	1582	1314	1229	-268	-85	-16,9	-6,5
Среднесписочная численность ППП, чел.	36	33	29	-3	-4	-8,3	-12,1
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	162	150	138	-12	-12	-6,25	-8
Фондоотдача	6,2	5,3	3,1	-0,9	-2,2	-14,6	-41,5
Оборачиваемость активов, раз	2,1	2,2	1,4	0,1	-0,8	-4,8	-36,4
Рентабельность продаж, %	10	7	3	-3	-4	-30	-57,1
Затраты на рубль выручки, коп.	83	84	84	1	-	1,2	0

Анализ показателей данной таблицы 3 показывает, что выручка ООО «УПТО-ТГС» в период с 2018 по 2020 гг. идет на снижение. В 2019 году, по сравнению с 2018 годом она уменьшилась на 662 тыс. руб. (на 10,8%). В 2020 году выручка составила 1766 тыс. руб., что на 1139 тыс. руб. (на 39,2%) ниже, чем в 2019 году. Себестоимость оказываемых услуг также снижается. В 2020 году она составила 1498 тыс. руб., в 2019 году - 2426 тыс. руб., а в 2018 году - 2713 тыс.

руб. Темп прироста снизился в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 39,2%.  
Изменения суммы выручки и себестоимости представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Изменение суммы выручки и себестоимости оказываемых услуг  
ООО «УПТО-ТГС» в 2018-2020 гг.

Динамика коммерческих и управленческих расходов организации  
представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Изменение суммы коммерческих и управленческих расходов в  
ООО «УПТО-ТГС» в 2018-2020 гг.



В результате проведенного исследования наблюдается снижение управленческих и коммерческих расходов организации. Это хорошо повлияло на данную организацию. Управленческие расходы в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 1 тыс. рублей (на 4,6%).

Коммерческие расходы в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, снизились на 9 тыс. рублей (на 99,95%).

По отношению прибыли от оказания услуг и чистой прибыли наблюдалась тенденция к уменьшению. Так, в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, прибыль от оказания услуг уменьшилась на 52 тыс. руб. (на 12,1%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 197 тыс. руб. (51,2%).

Чистая прибыль в 2019 году, по сравнению с 2018 годом снизилась на 164 тыс. руб. (на 29%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 52 тыс. руб. (76%).

Динамика изменения прибыли от оказания услуг и чистой прибыли представлена на рисунке 11.

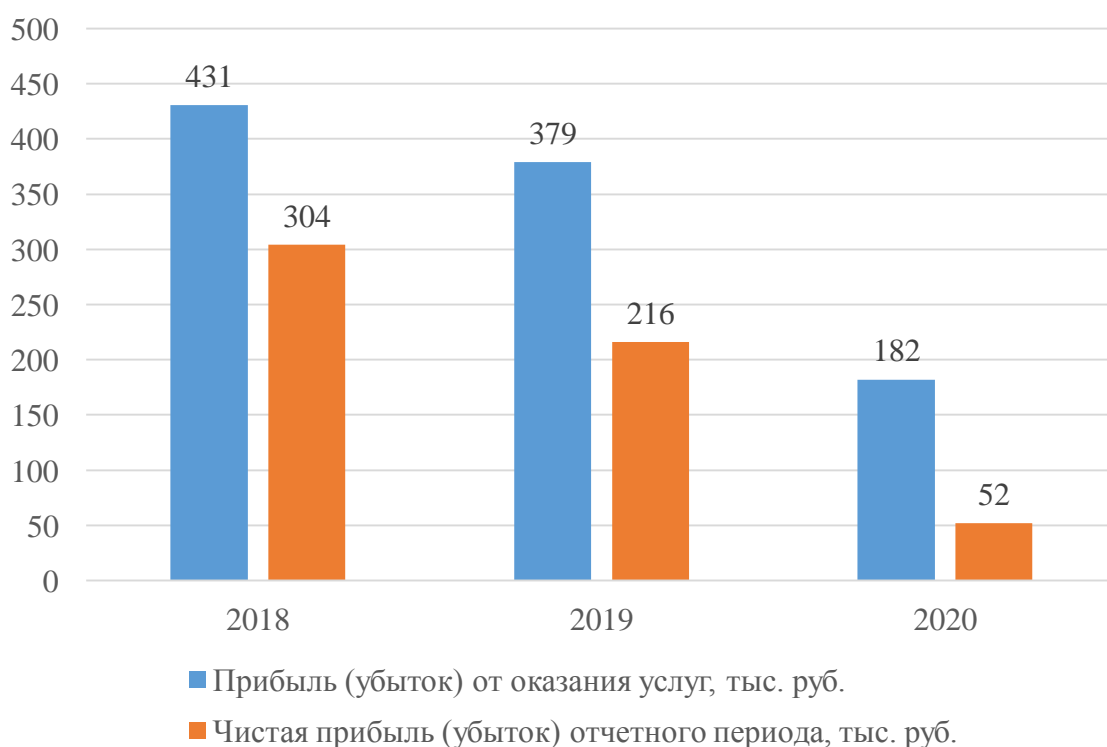


Рисунок 11 - Изменение прибыли от оказания услуг и чистой прибыли в  
ООО «УПТО-ТГС» в 2018-2020 гг.

Проведя анализ основных технико-экономических показателей организации, можно сделать вывод, что выручка и прибыль предприятия снижаются, а это отрицательный фактор для организации. Рентабельность также снижается с каждым годом.

## **2.2 Стратегический анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность ООО «УПТО-ТГС»**

В настоящее время, основной проблемой организации ООО «УПТО-ТГС» является увеличение числа потенциальных потребителей и повышение конкурентоспособности товара. Требуется определить, каким образом удовлетворять потребности потребителей и чем их привлечь. Часто при анализе конкурентоспособности используют метод SWOT-анализа, который позволит оценить состояние организации на данный момент.

Представим SWOT-анализ организации ООО «УПТО-ТГС» в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT-анализ организации ООО «УПТО-ТГС»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкая ассортиментная политика Технологическая оснащенность Использование безопасных технологий в производстве Гибкость и мобильность организации Квалифицированный персонал	Не рациональное распределение денежных средств, которое периодически приводит к убыткам на предприятии. Непрофессиональная организация маркетинговой деятельности. Отсутствие должной рекламы.
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента услуг Выход на новые рынки Возможность быстро подстраиваться под потребителей Увеличение спроса Увеличение выручки Использование автоматизированных систем	Незаинтересованность персонала в увеличении продаж Угроза потери крупных клиентов Уменьшение выручки Снижение спроса на услуги

По результатам проведенного SWOT-анализа существует возможность сформировать стратегию деятельности организации ООО «УПТО-ТГС» в будущем. В данный момент, организация ООО «УПТО-ТГС» придерживается стратегии фокусирования, которая предполагает специализироваться на много групп потребителей, тем самым стремясь охватить весь рынок. Целью такой стратегии является удовлетворении потребностей я лучше, чем конкурента. Стратегия фокусирования опирается на дифференциацию и лидерство в минимизации издержек в рамках целевого сегмента.

Конкуренты с высокой долей рынка и высокими темпами роста задают правила игры на рынке. По итогам 2020 года значительная доля рынка автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам приходится на долю компаний ООО «Смарт», ООО «Прометей» и ООО «ВегаАвангард».

Соответственно, эти компании являются главными конкурентами ООО «УПТО-ТГС». Конкурентным преимуществом ООО «УПТО-ТГС» является увеличивающийся темп роста продаж продукции.

Следующим этапом анализа определим портфель конкурентов и сравним его с портфелем ООО «УПТО-ТГС». Для оценки положения предприятия к его конкурентам служит конкурентный профиль. Он дает возможность, как оценить преимущества данной фирмы по сравнению с аналогичными предприятиями, так и выявить его слабые места.

Оценка основана на мнениях экспертов. Конкурентный профиль ООО «Смарт» представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Конкурентный профиль ООО «Смарт», ед.

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
1	2	3	4	5	6	7
Рациональность ассортимента услуг	3	4	4	4	3	3,6
Качество реализуемых услуг	3	3	4	3	4	3,4
Цена услуг	5	5	5	4	5	4,8
Срок поставки	5	4	4	4	4	4,2
Рекламная политика	4	5	4	4	4	4,2
Гарантийные обязательства	4	5	4	5	5	4,6

Графически конкурентный профиль предприятия ООО «Смарт» представлен на рисунке 12.

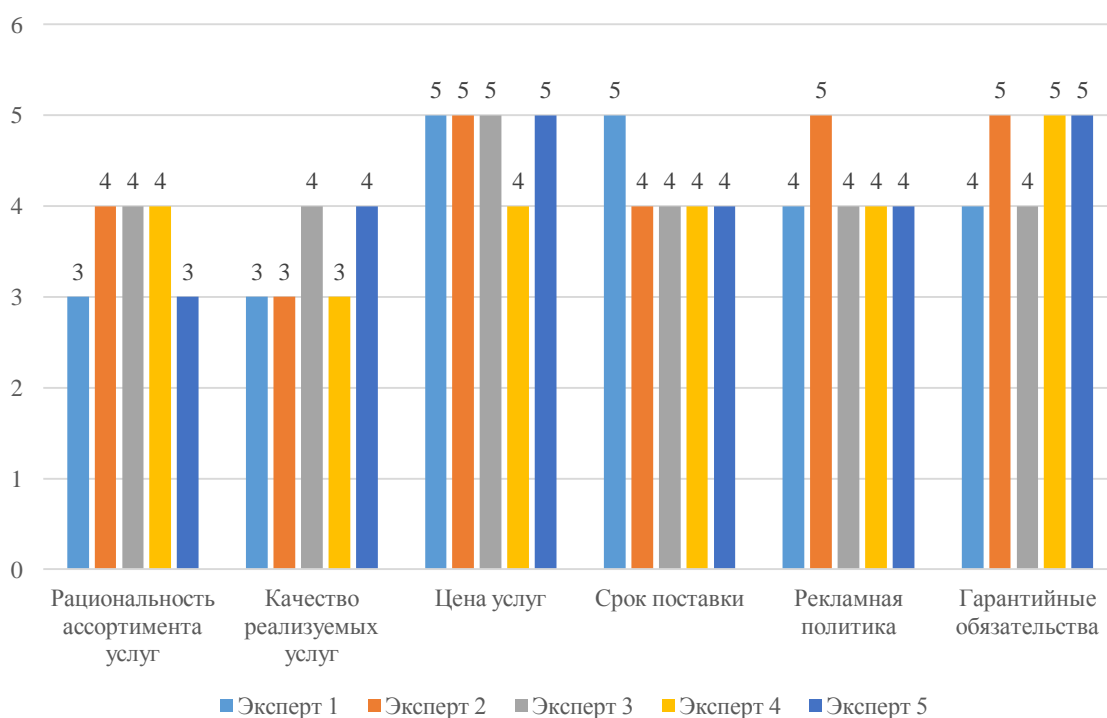


Рисунок 12 - Графически конкурентный профиль предприятия ООО «Смарт», ед.

Конкурентный профиль ООО «Прометей» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Конкурентный профиль ООО «Прометей», ед.

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	3	3	4	3	3	3,2
Качество реализуемых услуг	3	4	3	3	4	3,4
Цена услуг	4	4	4	4	4	4
Срок поставки	3	4	3	4	4	3,6
Рекламная политика	4	3	4	4	3	3,6
Гарантийные обязательства	3	3	3	4	3	3,2

Графически конкурентный профиль предприятия ООО «Прометей» представлен на рисунке 13.

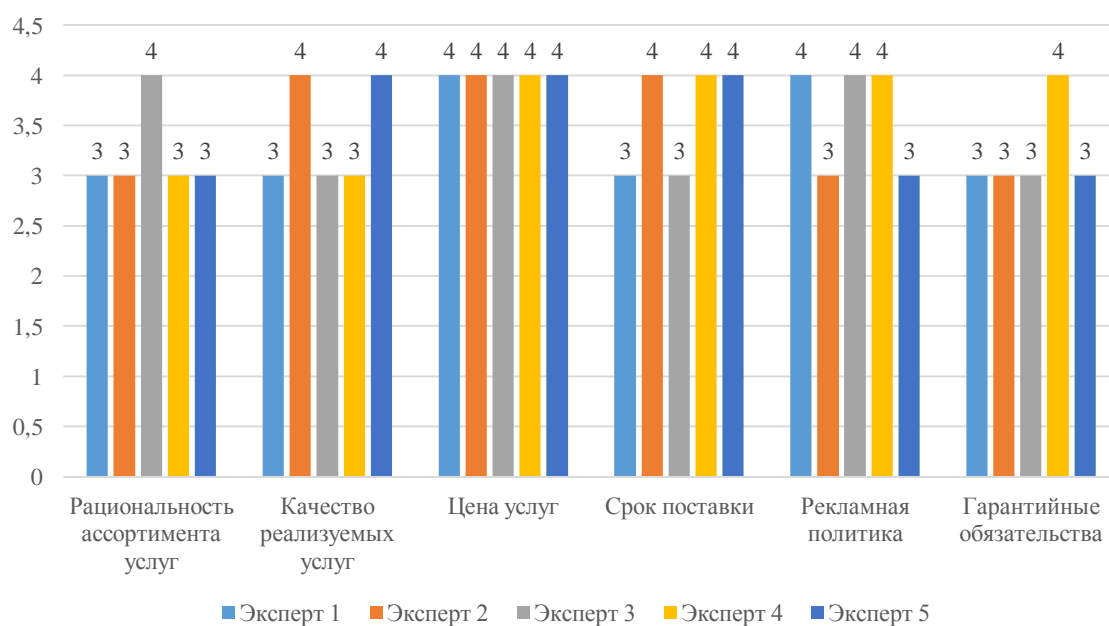


Рисунок 13 - Графически конкурентный профиль предприятия ООО «Прометей», ед.

Конкурентный профиль ООО «ВегаАвангард» представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Конкурентный профиль ООО «ВегаАвангард»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	4	4	3	4	4	3,8
Качество реализуемых услуг	5	4	4	4	5	4,4
Цена услуг	4	4	5	4	4	4,2
Срок поставки	3	3	4	4	4	3,6
Рекламная политика	2	2	2	3	3	2,4
Гарантийные обязательства	4	3	3	4	3	3,4

Графически конкурентный профиль предприятия ООО «ВегаАвангард» представлен на рисунке 14.

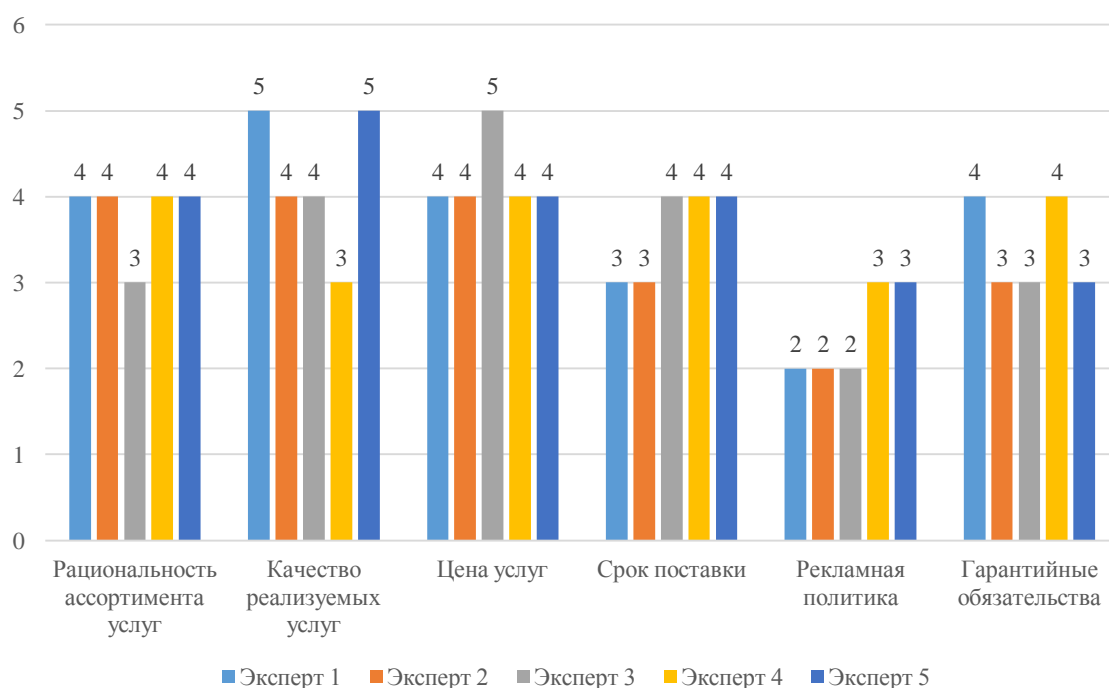


Рисунок 14 - Графически конкурентный профиль предприятия ООО «ВегаАвангард», ед.

Конкурентный профиль ООО «УПТО-ТГС» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Конкурентный профиль ООО «УПТО-ТГС»

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя
Рациональность ассортимента	4	4	3	4	4	3,8
Качество реализуемых услуг	5	4	4	4	5	4,4
Цена услуг	4	4	5	4	4	4,2
Срок поставки	3	3	4	4	4	3,6
Рекламная политика	2	2	2	3	3	2,4

Гарантийные обязательства	4	3	3	4	3	3,4
---------------------------	---	---	---	---	---	-----

Графически конкурентный профиль предприятия ООО «УПТО-ТГС» представлен на рисунке 15.

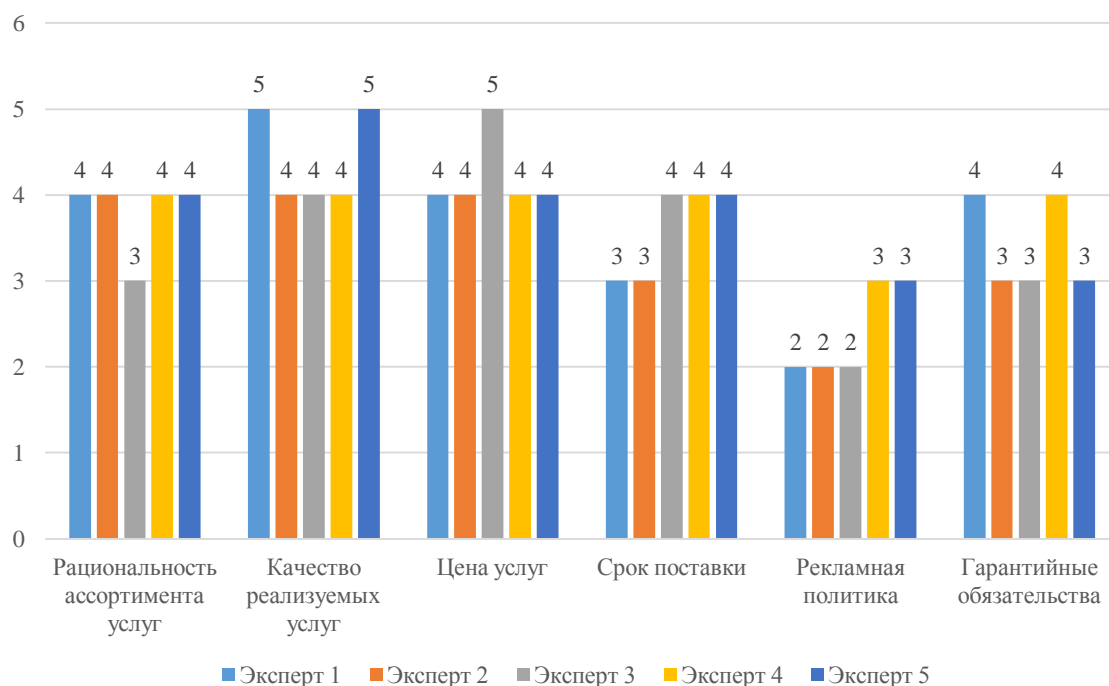


Рисунок 15 - Графически конкурентный профиль предприятия ООО «УПТО-ТГС», ед.

Радар конкурентоспособности компаний на рынке автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам представлен на рисунке 16.



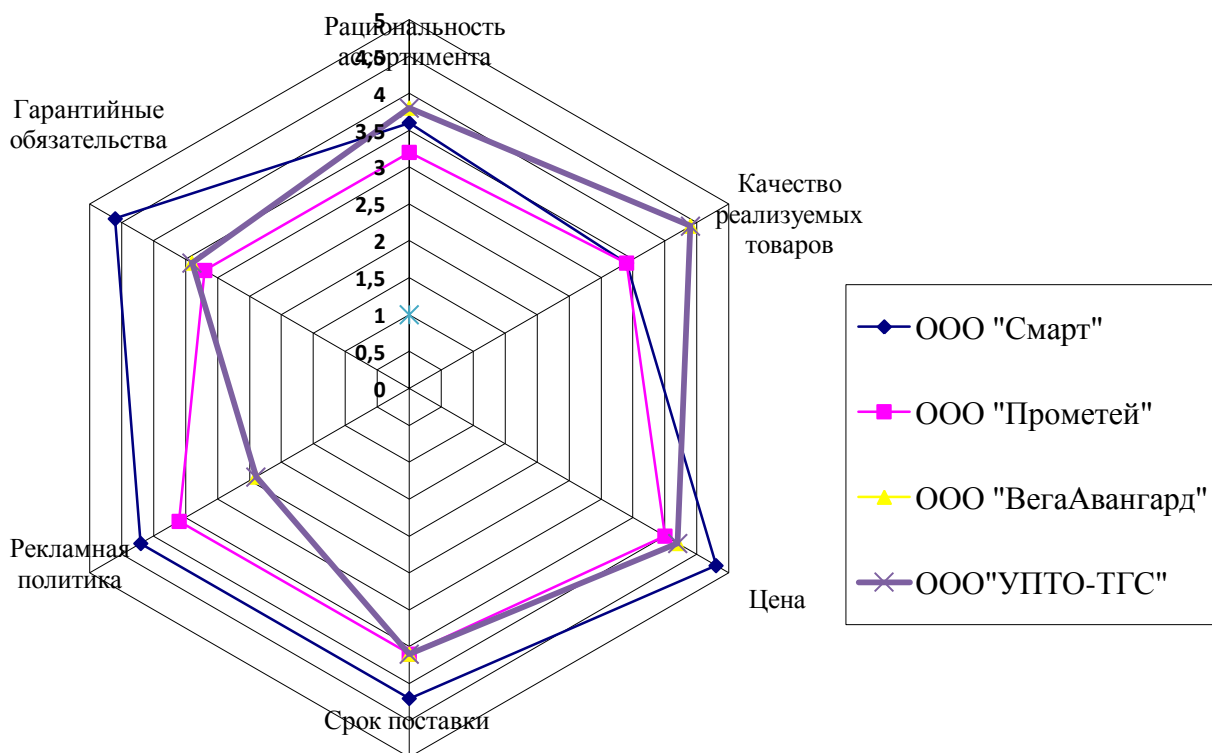


Рисунок 16 - Радар конкурентоспособности компаний на рынке автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам

Как видно из рисунка 16, лидерами на рынке автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам являются:

- по критерию «Качество реализуемых услуг» - ООО «ВегаАвангард» и ООО «УПТО-ТГС»;
- по критерию «Цена услуг» - ООО «Смарт»;
- по критерию «Рекламная политика» - ООО «Смарт»;
- по критерию «Срок поставки» - ООО «Смарт»;
- по критерию «Гарантийные обязательства» - ООО «Смарт»;
- по критерию «Рациональность ассортимента услуг» - ООО «ВегаАвангард» и ООО «УПТО-ТГС».

Соответственно, по данной оценке видно, что наиболее сильными конкурентами ООО «УПТО-ТГС» на рынке автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам являются такие организации, как ООО «ВегаАвангард» и ООО «Смарт».

ООО «УПТО-ТГС» имеет конкурентное преимущество по параметру «Качество реализуемых услуг» на уровне со своими основными конкурентами. Однако, самым слабым конкурентным параметром ООО «УПТО-ТГС», судя по радару конкурентоспособности, является такой критерий, как «Рекламная политика».

Следовательно, можно сделать вывод о том, что ООО «УПТО-ТГС» необходимо стремиться к повышению показателей тех характеристик, которые получили наименьшую оценку, а именно по параметру «Рекламная политика».

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «УПТО-ТГС»**

#### **3.1 Мероприятия направленные на совершенствование конкурентоспособности предприятия**

В данный момент, организация ООО «УПТО-ТГС» придерживается стратегии фокусирования, то есть:

- имеет узкую специализацию – деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам;
- реализует свои услуги в одном регионе - Томской области;
- обеспечивает одну отличительную потребность, которая, однако есть у 2-х целевых групп потребителей.

ООО «УПТО-ТГС» нацелен на удовлетворении потребностей потребителя лучше, чем конкурента. Стратегия фокусирования опирается на дифференциацию и лидерство в минимизации издержек в рамках целевого сегмента.

Основные функции продвижения, передачи информации об услугах и предприятии клиентам выполняют непосредственно директор и работники логистических групп ООО «УПТО-ТГС».

Таблица 9 - Основные функции продвижения, передачи информации об услугах и предприятии клиентам

Функции, выполняемые директором	Функции, выполняемые работниками логистических групп
Работа с лицами, принимающими решения. Разъяснения презентации услуг и предприятия перед кем-то важным	Рекламные материалы, информационные письма вручаются лично работниками при выполнении услуг (в тексте таких писем содержится подробная информация о достоинствах и преимуществах предлагаемых услуг и конкретные коммерческие предложения по)

Цель такой рекламной политики состоит в том, чтобы поддерживать качественные личные контакты с целевыми группами.

Так как эта аудитория явно просматривала каталог, а значит заинтересована в услугах перевозки грузов, ООО «УПТО-ТГС» запускает на этот сегмент объявления, которые содержат информацию о том, что у предприятия проходят акции. Также были добавлены объявления, на сегменты аудитории, которые посещали страницы по определенным направлениям. Задача такой рекламной политики состоит в том, чтобы клиенты приходили по рекомендации.

Получается, что это Word-of-mouth маркетинг (сарафанный маркетинг или маркетинг из-уст-в-уста) - это альтернативная маркетинговая стратегия, которая мотивирует потребителей к диалогу об услугах.

До 2018 года такая рекламная политика отвечала потребностям предприятия. Однако с 2018 года проявился ряд факторов, которые вызвали необходимость изменений в деятельности предприятия. К таким факторам относятся тенденция к снижению выручки от продаж в размере 1139 тыс. руб.

В то же время на рынке Томской области функционируют и развиваются предприятия автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам, которые составляют конкуренцию ООО «УПТО-ТГС» и которые имеют преимущества по отношению к нему именно в вопросах рекламной политики.

Следовательно, предприятию ООО «УПТО-ТГС» необходимо совершенствовать свою рекламную политику.

Таким образом, совершенствование рекламной политики - это совершенствование стратегической деятельности предприятия, а совершенствование стратегической деятельности предприятия - это повышение конкурентоспособности предприятия.

Цель новой разработанной рекламной политики состоит в повышении конкурентоспособности предприятия и расширении его возможностей.

Задачи рекламной политики:

- 1) Повысить уровень информированности целевых аудиторий об основных качествах и преимуществах услуг ООО «УПТО-ТГС».
- 2) Сделать образ ООО «УПТО-ТГС» узнаваемым у целевой аудитории.
- 3) Повлиять на формирование потребительских предпочтений и закрепить устойчивый выбор целевых аудиторий в пользу ООО «УПТО-ТГС».
- 4) Привлечь клиентов, то есть расширить клиентскую базу предприятия.

Основным принципом новой рекламной политики является системное взаимодействие с целевыми аудиториями посредством комплекса не прямой и прямой рекламы.

Сравнение новой и старой рекламной политики предприятия показано в таблице 10.

Таблица 10 - Отличия новой рекламной политики от предыдущей

Наименование	Предыдущая	Новая
1	2	3
цель	Поддерживать качественные личные контакты с целевыми группами	Повышение конкурентоспособности предприятия и расширении его возможностей
задачи	Задача такой рекламной политики состоит в том, чтобы клиенты приходили по рекомендации.	1) Повысить уровень информированности целевых аудиторий об основных качествах и преимуществах услуг. 2) Сделать образ ООО «УПТО-ТГС» узнаваемым у целевой аудитории. 3) Повлиять на формирование потребительских предпочтений и закрепить устойчивый выбор целевых аудиторий в пользу ООО «УПТО-ТГС». 4) Привлечь клиентов, то есть расширить клиентскую базу предприятия.

Продолжение таблицы 10

1	2	3
---	---	---

принципы	Принципом рекламной политики является взаимодействие с аудиторией через сарафанный маркетинг (из- уст-в-уста)	Основным принципом новой рекламной политики является системное взаимодействие с целевыми аудиториями посредством комплекса не прямой и прямой рекламы.
виды	Word-of-mouth маркетинг	SMM – маркетинг в социальных сетях Event-маркетинг Реклама на телевидении

Для достижения цели и решения задач новой рекламной политики разработан комплекс рекламных мероприятий.

1) SMM – маркетинг в социальных сетях (Вконтакте, Одноклассники, Facebook, Twitter) и в приложении для обмена фотографиями и видеозаписями с элементами социальной сети Instagram (Инстаграм). SMM (Social Media Marketing) - это комплекс мер, необходимых для получения целевых визитов на сайте и в конечном итоге оказание услуг или продажи.

Реклама SMM – маркетинга позволит сохранить преемственность в способе общения предприятия и ее клиентов как существующих, так и потенциальных. То есть предприятие сохранит наработанный опыт личных контактов.

2) Event-маркетинг (промоакции на городских и региональных мероприятиях).

3) Традиционную рекламу на телевидении (на телеканалах на каналах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24»).

Временные рамки: Продолжительность рекламной кампании ООО «УПТО-ТГС» составляет 12 месяцев: январь-декабрь 2021 г.

План разработки и реализации мероприятий по совершенствованию рекламной политики представлен в таблице 11.

Таблица 11 - План разработки и реализации мероприятий по совершенствованию рекламной политики

Наименование мероприятий	Сумма затрат, руб.	Длительность мероприятия	2021г											
			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Разработка и эксплуатация сайта	1000	Январь-февраль 2021 г.												
Разработка и эксплуатация профиля в Instagram -ежедн.видео; storis	46000	Январь-декабрь 2021 г.												
Продвижение в социальных сетях сайта	1000	Январь-декабрь 2021 г.												
Промоакция на городской ярмарке	9500	22 февраля 2021г. (День рождение предприятия)												
Реклама на каналах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24»	334052	3 месяца (октябрь-декабрь 2021)												
Общая сумма затрат	389552		6052	43500	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000

Графически затраты на организацию сайта ООО «УПТО-ТГС» и первый год SMM - продвижения представлены на рисунке 17.

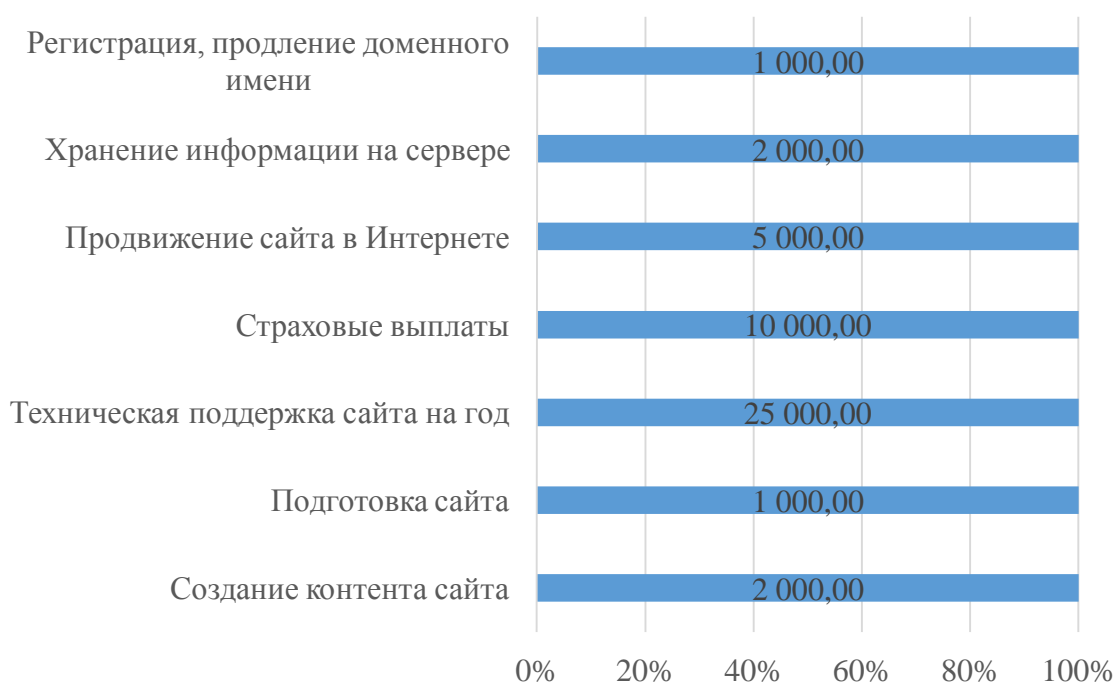


Рисунок 17 - Затраты на организацию сайта ООО «УПТО-ТГС» и первый год SMM - продвижения, руб.

Графически затраты предприятия на 2022 г. SMM – маркетинга представлены на рисунке 18.

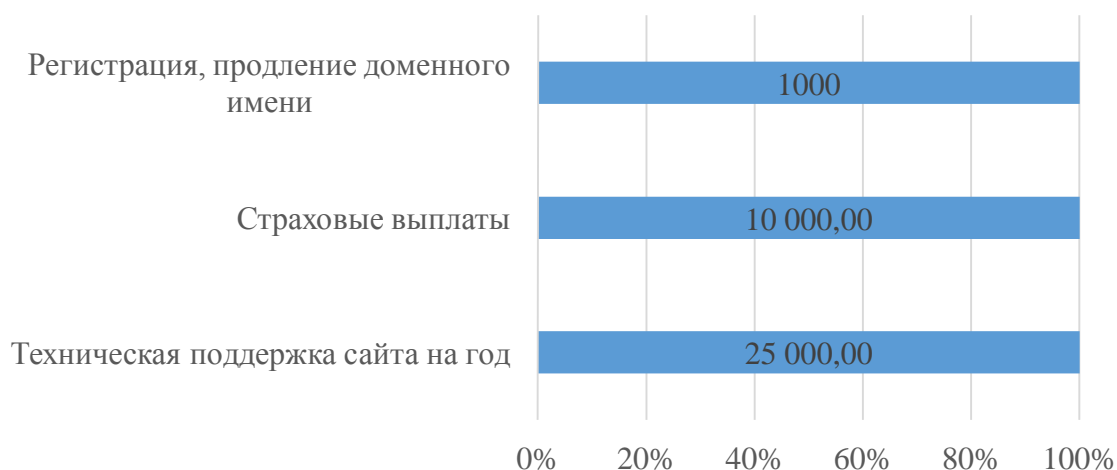


Рисунок 18 - Затраты на 2022 год SMM – маркетинга в ООО «УПТО-ТГС», руб.

Промоакция на городской ярмарке. Для проведения акции нам понадобится рекламный щит, листовки, фотозона, промоутер в костюме грузового автомобиля -КАМАЗа, 2 продавца. Графически затраты на промоакцию представлены на рисунке 19.

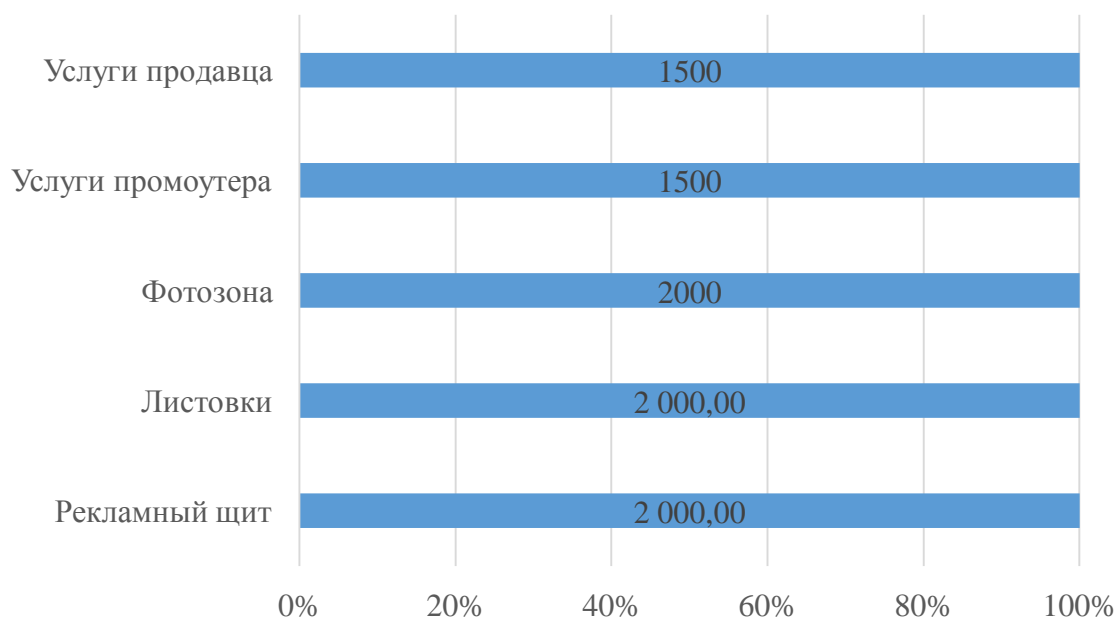


Рисунок 19 - Затраты на промоакцию в ООО «УПТО-ТГС», руб.



Акция будет проводиться один день. Промоутер переодетый в костюм грузового автомобиля – КАМАЗа, будет раздавать рекламные листовки и приглашать гостей ярмарки к палатке брошюрами ООО «УПТО-ТГС».

Повысить покупательскую способность и конкурентоспособность предприятия способна не только реклама в сети Интернет, но и реклама в газетах и на телевидении на каналах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24».

Предположим, что услуги ООО «УПТО-ТГС» будут рекламировать в передаче «Доброе утро» на телеканалах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24» (Таблица 12).

Таблица 12 - Реклама на телеканалах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24», тарифы

День недели	Время трансляции	Программа	Цена 1 мин. + налоги (руб.)	Цена 30 сек. + налоги (руб.)
Понедельник - пятница	07:00-08:00	«Доброе утро на телевидении г. Томска»	7 712,00	3 856,00
Суббота	08:00-09:00	«Доброе утро на телевидении г. Томска»	7 712,00	3 856,00
Воскресенье	06:00-07:00	«Доброе утро на телевидении г. Томска»	8 118,00	4 059,00

Плюсы такой рекламы:

- 1) Ведущие передачи вызывают доверие телезрителя.
- 2) Маленькие затраты на рекламный ролик, так как услуги будут прорекламированы в ходе передачи.
- 3) Услуги, которые рекламируются в передаче, а не во время просмотра фильма, не будут вызывать негативные эмоции у телезрителя.

Рассчитаем затраты на рекламу в эфире за 3 месяца. В трех месяцах 62 будней, 12 выходных, 12 понедельников (Таблица 13).

Таблица 13 - Затраты на рекламу

День недели	Сумма в руб.
Понедельник - пятница 07:00-08:00	239 072,00
Суббота 08:00-09:00	46 272,00
Понедельник 06:00-07:00	48 708,00
Итого	334 052,00

В результате расчетов получилась на первый взгляд достаточно большая сумма затрат на рекламу, но не стоит забывать, что затраченные средства окупаются спустя какое-то время, принося не только выручку, но и новых покупателей.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Среди разработанных мероприятий можно выделить мероприятия, которые наиболее важны для развития предприятия.

Вернемся назад к таблице 12 где рассчитаны затраты SMM - маркетинга и создания сайта для ООО «УПТО-ТГС».

Посчитаем прибыль от применения SMM маркетинга. Как было выяснено, прибыль с каждого контракта 1,5 тыс. Общая сумма расходов 46 тыс. руб.

Предположим, что в течении дня сайт посещает примерно 10 -12 человек, сделка заключается раз в два дня, 0,5 в день.

Срок оборачиваемости =  $46 / (0,5 \times 1,5) = 61$  день.

Средний доход в месяц =  $0,5 \times 1,5 \times 31 = 23$  тыс. руб.

Рассчитаем эффективность еще одного мероприятия - рекламы на телеканалах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24».

Для этого нам необходимо сравнить выручку в ООО «УПТО-ТГС» до проведения рекламы и после. Первым шагом нам необходимо определить дополнительную выручку, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$Вд = \frac{Вс \times П \times Д}{100}, \quad (1)$$

где Вд – дополнительная выручка, после использования рекламы;

Вс - среднедневная выручка до рекламы;

П - прирост среднедневной выручки за период до и после рекламы %;

Д - дни учета выручки в рекламный и послерекламный период.

Среднемесячная выручка ООО «УПТО-ТГС» составляет 1 766 000 руб. Количество дней учета выручки до рекламы и после составляет 105 дней (Таблица 14).

Таблица 14 - Анализ выручки ООО «УПТО-ТГС» до рекламного мероприятия и после проведения рекламы

Период	Число ней	Выручка, руб.	Среднедневная выручка
До рекламы на телевидении	7	1 766 000	252 286
Рекламный и после рекламный период	105	32 902 590	313 358

$$П = \frac{313\,358}{252\,286} = 25\%.$$

$$Вд = \frac{252\,286 \times 25 \times 105}{100} = 6\,622,51 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический результат - отношение прироста прибыли, полученной вовремя и после рекламной компании, к сумме рекламных затрат

$$Эф = \frac{6622,51 \times 30}{100} - 334,052 = 1652,701 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 15 - Совокупный эффект от внедрения разработанных мероприятий

Наименование мероприятий	Сумма затрат, руб.	Эффективность, окупаемость, рентабельность, т.е. возврат на инвестиции	Эффект, т.е. к чему приведет компания
Разработка и эксплуатация сайта	1000,00	46 %	Привлечение новых клиентов.
Разработка и эксплуатация профиля в Instagram -ежедн.видео -stories	46 000,00	6 %	Увеличение прибыли предприятия
Продвижение в социальных сетях сайта	1000 ,00	23 %	Повышение конкурентоспособности предприятия
Промоакция на городской ярмарке	9 500,00	4,8 %	Увеличение прибыли предприятия
Реклама на телеканалах «Россия 1», «Радио России», «Россия 24»	334 052,00	19,8 %	Привлечение новых клиентов. Увеличение прибыли предприятия

Можно отметить, что рекламные коммуникации в сети дают хороший результат. За год доход составит от 274 тыс. руб., это на 206,5 тыс. больше в сравнении с предыдущим годом, но от рекламы на телевидении, эффект намного масштабнее, полностью покрылись не только все затраты, но и стремительно возросла прибыль предприятия, это говорит об эффективности и целесообразности проведения данных мероприятий.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>ДЗБ6Б1</b>	<b>Пашкевич Егор Анатольевич</b>

<b>Школа</b>	<b>Школа инженерного предпринимательства</b>	<b>Отделение (НОЦ)</b>	
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	<b>38.03.01 «Экономика»</b>

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p><i>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</i></p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p><i>1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. От 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).</i></p> <p><i>2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (с изм. 03.04.2017 №64-ФЗ).</i></p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p><i>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды: принципы корпоративной культуры; системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.);</i></p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> </ul>	<p><i>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды: взаимодействия с местным сообществом, ответственность перед потребителями товаров и услуг</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ          Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ Ст. 5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.          Правила внутреннего трудового распорядка;          Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда;          Положение о нормированном рабочем дне;          Положение о порядке хранения персональных данных работника.          штатное расписание;          трудовой договор на каждого сотрудника;          должностная инструкция;          приказы о приеме, переводе, увольнении работника;          иные приказы руководителя организации;          график отпусков и т.д.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы - 3 шт.

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
-------------------------------------------------------------	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ДЗБ6Б1	Пашкевич Е.А.		

#### 4 Корпоративная социальная ответственность

Стейкхолдерами называются заинтересованные стороны, которые испытывают на себе как прямое, так и косвенное влияние деятельности компании. К примеру, в качестве прямых стейкхолдеров можно рассматривать потребителей продукции или услуг компании или же ее персонал, а в качестве косвенных - местное население, экологические сообщества и так далее.

Система взаимодействия с заинтересованными сторонами ООО «УПТО-ТГС» направлена на достижение целей корпоративной социальной ответственности и гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами основано на принципах уважения интересов и сотрудничества, информационной прозрачности деятельности компании, регулярности взаимодействия, соблюдения обязательств предприятия.

В отношении ООО «УПТО-ТГС» могут быть выделены следующие группы стейкхолдеров (таблица 16):

Таблица 16 - Стейкхолдеры ООО «УПТО-ТГС»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
акционеры	органы государственной власти
сотрудники	-
поставщики и подрядчики	-
потребители	-

На основании таблицы 16 можно сделать вывод, что основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня.

Социальная ответственность предприятия - важная статья его расходов.

Вся социальная активность ООО «УПТО-ТГС» проводится на основании разработанных социальных программ, которые направлены на повышение эффективной социальной деятельности предприятия. Данные программы и подпрограммы действуют на протяжении нескольких лет.

В таблице 17 представим содержание и состав программ социальной ответственности ООО «УПТО-ТГС».

Таблица 17 - Содержание социальных программ предприятия

Программа	Элементы программы	Стейкхолдеры	Сроки программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
1	2	3	4	5
Обучение и развитие персонала предприятия	Обучение сотрудников как с отрывом от производства, так и без него	Сотрудники ООО «УПТО-ТГС»	Действует на протяжении финансового года	Повышение квалификации сотрудников
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников ООО «УПТО-ТГС» и их семей	Содержание ДК и СК, проведение и финансирование различных мероприятий	Сотрудники ООО «УПТО-ТГС» и их семьи	Действует на протяжении финансового года	Сплочение коллектива, повышение корпоративной культуры
Забота о здоровье	Содержание санатория,	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении	Согласно коллективному



сотрудников предприятия	финансирование программ лечения и восстановления сотрудников		финансового года	договору каждый работник может взять путевку в профилакторий
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--	---------------------	-----------------------------------------------------------------------

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5
Организация детского отдыха	Содержание и финансирование детских лагерей оздоровительного отдыха	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Работающим работникам даются путевки в детские лагеря
Проведение природоохранных мероприятий	Вложение финансовых средств в модернизацию очистных сооружений	Население региона	Действует на протяжении финансового года	Проводятся благотворительные субботники, уборка территорий также каждый год проводятся мероприятия по озеленению города
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	Организация и финансирование благотвор. акций	Социально незащищ. слои населения региона, сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	ООО «УПТО-ТГС» проводит благотворительность в детские дома также в приюты оказывает помощь бывшим

				пенсионерам комбината и т. д.
--	--	--	--	----------------------------------

Таким образом, ООО «УПТО-ТГС» реализует множество программ социальной ответственности.

Таблица 18 - Затраты на проведение программ социальной ответственности ООО «УПТО-ТГС»

Направления программ	Затраты на проведение программ, тыс. сумм.			Динамика изменений тыс. сумм.
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Обучение и развитие персонала предприятия	72121	75515	78451	6330

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников ООО «УПТО-ТГС» и их семей	226700	251040	246066	19366
Забота о здоровье сотрудников предприятия	72500	45890	79631	7131
Организация детского отдыха	209800	313510	325800	116000
Проведение природо-охранных мероприятий	105829	106000	109563	3734
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	27500	30000	35600	8100
Итого	641950	776065	795480	153530

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что с каждым годом предприятие вкладывает больше и больше в программ социальной

ответственности. Финансирование программ осуществляется как за счет чистой прибыли предприятия, так и за счет себестоимости оказываемых услуг.

По результатам рассмотрения социальной ответственности ООО «УПТО-ТГС» за 2018 – 2020 гг., на основании данных, приведенных в таблицах, можно сделать вывод, что социальная политика предприятия и проводимые мероприятия соответствуют стратегическим целям и миссии компании.

Для повышения эффективности социальной политики можно рекомендовать поддержание высокого уровня социальных обязательств и в перспективе.

## **Заключение**

Высокая конкурентоспособность предприятия является, по сути, гарантом успешного ведения бизнеса, получения высокой прибыли в рыночных условиях. Поэтому любое предприятие с целью сохранения своих конкурентных позиций постоянно должно вести работу, направленную на поиск новых инструментов менеджмента, позволяющих эффективно работать предприятию на долгосрочную перспективу. В связи с этим перед любой организацией всегда встает проблема поиска таких средств и методов, которые могли бы предоставить предприятию возможность формирования новых конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка.

Конкурентоспособность обеспечивается эффективностью производства. Неэффективное производство не может выпускать продукцию, пользующуюся спросом. Для повышения эффективности производства необходимо внедрить инструмент стратегического менеджмента, систему сбалансированных показателей и совершенствовать технологический процесс, иметь квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

Выявлены некоторые резервы предприятия, использование которых может повысить уровень его конкурентоспособности. К ним относятся: развитие инновационной активности работающих, совершенствование системы оплаты труда менеджеров и специалистов, развитие менеджмента качества. Внедрение системы сбалансированных показателей позволит систематизировать процессы управления деятельностью предприятия на основе системного мониторинга контролируемых показателей в разрезе оцениваемых групп: финансы, процессы, клиенты, развитие.

ООО «УПТО-ТГС» ведет деятельность по приемке, хранению, перевозке на нефтяные и газовые месторождения Томской области. Имея значительный опыт и знания в сфере оказания экспедиционных услуг, Общество обладает отработанной годами и проверенной временем системой производства, высоким кадровым

потенциалом и прочими ресурсами необходимыми для выполнения сложных и важных задач, стоящих перед субъектами хозяйственной деятельности занятых в добыче углеродосодержащего сырья (нефти, газа).

Основной деятельностью общества является деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта по перевозке грузов на месторождения по зимним дорогам и ледовым переправам.

Предприятие имеет возможность перевозить тяжеловесные и крупногабаритные груза в большом объеме на дальние расстояния, как по Томской области, так и по России.

Выручка ООО «УПТО-ТГС» в период с 2018 по 2020 гг. идет на снижение. В 2019 году, по сравнению с 2018 годом она уменьшилась на 662 тыс. руб. (на 10,8%). В 2020 году выручка составила 1766 тыс. руб., что на 1139 тыс. руб. (на 39,2%) ниже, чем в 2019 году.

Себестоимость оказываемых услуг также снижается. В 2020 году она составила 1498 тыс. руб., в 2019 году - 2426 тыс. руб., а в 2018 году - 2713 тыс. руб. Темп прироста снизился в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 39,2%.

В исследуемом периоде специфично изменялась валовая прибыль предприятия. Она имела тенденцию к уменьшению. По сравнению с 2018 годом, в 2019 году валовая прибыль уменьшилась на 9,2%, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом - на 9%.

Чистая прибыль в 2019 году, по сравнению с 2018 годом снизилась на 164 тыс. руб. (на 29%), а в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, на 52 тыс. руб. (76%).

Наиболее сильными конкурентами ООО «УПТО-ТГС» на рынке торговли металлическими дверями и окнами г. Томска являются такие организации, как ООО «ВегаАвангард» и ООО «УПТО-ТГС». ООО «УПТО-ТГС» имеет конкурентное преимущество по параметру «Качество реализуемых товаров» на уровне со своими основными конкурентами.

Однако, самым слабым конкурентным параметром ООО «УПТО-ТГС», судя по радару конкурентоспособности, является такой критерий, как «Рекламная

политика». Следовательно, можно сделать вывод о том, что ООО «УПТО-ТГС» необходимо стремиться к повышению показателей тех характеристик, которые получили наименьшую оценку, а именно по параметру «Рекламная политика».

Предложим ряд мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия, одним из которых будет реклама.

SMM маркетинг, продвижение в социальных сетях. Создание сайта ООО «УПТО-ТГС» и профиля в Instagram. На сегодняшний день, в век компьютерных технологий, для организации маркетинговой компании не нужно вкладывать огромные суммы денег. Одним из самых современных и распространенных видов рекламы является продвижение в сети Интернет.

Основой целью предприятия в разработке рекламных мероприятий является получение прибыли от реализации услуг в городе Томске ООО «УПТО-ТГС» и близ лежащих населенных пунктах, где услуги не распространены.

Для проведения акции понадобится рекламный щит, листовки, фотозона, промоутер в костюме грузового автомобиля - КАМАЗ, 2 продавца.

Акция будет проводиться один день. Промоутер переодетый в костюм грузового автомобиля - КАМАЗ будет раздавать рекламные листовки и приглашать гостей ярмарки к палатке брошюрами ООО «УПТО-ТГС».

Повысить покупательскую способность и конкурентоспособность предприятия способна не только реклама в сети Интернет, но и реклама в газетах и на телевидении.

Можно отметить, что рекламные коммуникации в сети дают хороший результат. За год доход составит от 274 тыс. руб., это на 206,5 тыс. больше в сравнении с предыдущим годом, но от рекламы на телевидении, эффект намного масштабнее, полностью покрылись не только все затраты, но и стремительно возросла выручка от оказания услуг, это говорит об эффективности и целесообразности проведения данных мероприятий.

## Список использованных источников

1. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2018. – 352 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. - М.: Центр Экономики и маркетинга, 2019. - 456 с.
3. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / А. Т. Алтухова //– М.: Ника-Центр, – 2021. – № 9. – С.35–38.
4. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 3. – С. 25–28.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2019. - 256 с.
6. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. - М. 2018. -279 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - М.: ИД «Профессионал», 2018. - 485 с.
8. Баутмартян, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукций // Маркетинг в России и за рубежом. - 2020. - № 4 - С.72-85.
9. Белов, В. А. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. / В. А. Белов. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 176 с.
10. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 457 с.
11. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.
12. Глухов, А.Л. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг - 2021. - №2. - С.54 - 56.

13. Голиков, Е.А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е.А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2019. – 88 с.
14. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2019. – 317 с.
15. Дуган Л. Разработка стратегии: прошлое, современность и будущее. - М.: Региональное представительство УЦРП РПС, 2018. - 412 с.
16. Иванов Ю.Б. Конкурентные преимущества предприятия: оценка формирование и развитие: Монография. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, А.Ю. Иванова. - М.: ИД «ИЖЕК», 2018. - 342 с.
17. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2018. – 69с.
18. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2019. – 460 с.
19. Котлер, Ф.Г. Основы маркетинга, Второе европейское издание / Ф.Г. Котленр, А. Армстронг и др. - М.: Вильяме, 2018. - 353 с.
20. Куликова, А. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации / А. В. Куликова, О. В. Рокунова // УЭКС. – 2021.– № 11. – С.183–188.
21. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2019. – 512 с.
22. Курганов, В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров.: Учебно-практическое пособие / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2018. – 512 с.
23. Курочкин, Д.В. Логистика: курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2018. – 268 с.
24. Левиков, Г.А. Логистика, транспорт и экспедирование: Краткий словарь-справочник / Г.А. Левиков. - М.: ТрансЛит, 2019. - 224 с.
25. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2018. – 221 с.



26. Макконел К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 13-го англ. / К. Р. Макконел, С. Л. Брю / Изд. – М.: ИНФРА-М. 2019. – 974 с.
27. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Вильямс, 2018. - 665 с..
28. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Под общ. ред. Ю. Каптуревского - СПб. : Питер. 2018. – 436 с.
29. Миротин, Л.Б. Логистика в автомобильном транспорте / Л.Б. Миротин. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2019. - 237 с.
30. Миротин, Л.Б. Транспортная логистика: Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.С. Балалаев, В.А. Гудков и др. - М.: РиС, 2018. - 302 с.
31. Неруш, Ю.М. Транспортная логистика: Учебник для академического бакалавриата / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 351 с.
32. Парамонова Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. - КноРус, 2018. - 220 с.
33. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2018. – 235 с.
34. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского и др.]. - М. [и др.] : Вильямс, 2018. - 602 с.
35. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
36. Саркисов, С.В Логистика и транспортное обеспечение ВЭД: Учебник / С.В Саркисов. - М.: ВАВТ, 2018. - 216 с.
37. Семейкин, А.Н. Основные правила упаковывания, маркировки, транспортирования и хранения промышленных грузов / А.Н. Семейкин. - М.: ТД Металлов, 2019. - 102 с.

38. Семенов, А. К. Теория организации: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - Москва : Дашков и К, 2021. - 356 с.
39. Сергеев, А.А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации/ А.А. Сергеев // Знание. – 2021. – № 5 – 2 (34). – С–70–76.
40. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
41. Франк, М.А. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие / М.А. Франк. – М.: Инфо-М, 2018. – 212 с.
42. Фиров Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н. В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. - 2021. - № 22. - С. 2 - 9.
43. Фокина Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятия и характеристика ее уровня / Е. В. Фокина // Учет и статистика. - 2019. - № 23. - С. 53 - 60.
44. Химич Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Ю. С. Химич // Вопросы экономики и права. - 2020. - № 2. - С. 111 - 113.
45. Чернова, И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2020. – № 15.–С.–146 –149.
46. Шихабахов Т.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия / Т. А. Шихабахов, А. А. Акежев // Экономические науки. - 2020. - № 1. - С. 157 - 160.